



СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ

# РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ


# ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ НА МАРШРУТ ПО СОЗДАНИЮ СТРУКТУРЫ БИЗНЕСА

Добро пожаловать в рабочую тетрадь владельца по созданию структуры бизнеса.

В этой тетради вы будете шаг за шагом собирать первую рабочую версию структуры своей компании. Не просто изучать теорию, а двигаться по понятному маршруту: смотреть видео, открывать документы, выполнять задания и постепенно переводить структуру из идеи в рабочий управленческий инструмент.

## Что это за тетрадь и как с ней работать?

Эта рабочая тетрадь, а также шаблоны, бланки, чек-листы и методические материалы пакета являются частью методологических материалов, собранных на базе логики платформы «Среда управления».

«Среда управления» — это платформа для построения управленческого ядра компании. Структура бизнеса — один из ключевых инструментов этой системы. Кроме структуры, в управленческое ядро входят и другие инструменты: показатели, должностные инструкции,

планирование, финансовые инструменты, обучение, управленческие циклы и другие элементы системного бизнеса.

Но в рамках этой рабочей тетради мы концентрируемся именно на структуре бизнеса как на точке старта.

[Подробнее про Среду управления](#)

## **Важно про видео в этом пакете**

Видео, которые входят в этот пакет, сейчас используются в их существующей версии. Они записаны в предыдущей подаче, с прежней терминологией и прежним названием проекта. Пока мы используем их для тестирования и прохождения данного продукта. Позже будут записаны обновлённые версии.

Поэтому ваша задача — брать из видео управленческую логику и смысл. А документы и эта рабочая тетрадь помогут вам раскрыть, углубить и правильно применить эти смыслы на практике.

## Главный принцип прохождения маршрута

На каждом шаге вы будете двигаться по одной и той же логике:

- читать короткую теоретическую часть;
- смотреть видео, если оно есть по теме;
- открывать нужный документ;
- выполнять задание;
- фиксировать выводы в этой тетради;
- двигаться дальше по маршруту.

Эту тетрадь не нужно просто читать. Её нужно проходить.

## Как лучше проходить эту тетрадь

Рекомендуем проходить маршрут так:

- выделите отдельное время на работу со структурой;
- держите рядом ручку, карандаш, линейку, ластик и бумагу;
- выполняйте задания письменно, а не только “в голове”;
- не пытайтесь сделать идеальную структуру с первого раза;
- сначала собирайте логику, потом уже переводите её в чистовую и в цифровой вид.

# Карта маршрута

Ниже вы видите весь маршрут прохождения пакета:

Шаг 0. Как проходить этот маршрут

Шаг 1. Понять, что такое структура и зачем она нужна

Шаг 2. Определить продукт бизнеса

Шаг 3. Собрать верхний каркас структуры

Шаг 4. Определить отделения бизнеса и их продукты

Шаг 5. Разделить отделения на отделы

Шаг 6. Описать функции по отделам

Шаг 7. Технически собрать первый черновик структуры

Шаг 8. Расставить должности и сотрудников

Шаг 9. Проверить структуру на ошибки и полноту

Шаг 10. Подготовить внедрение структуры

Шаг 11. Изучить примеры структур для разных типов бизнеса

Шаг 12. Подвести итоги и определить следующий управленческий шаг

# ШАГ 0. КАК ПРОХОДИТЬ ЭТОТ МАРШРУТ

## Короткая теория

Не пытайтесь сделать идеальную структуру сразу. Ваша задача на этом маршруте — собрать первую рабочую версию структуры своей компании. Сначала логика, потом оформление. Сначала понимание, потом чистовой вид.

Если вы что-то стираете, переставляете, дополняете или уточняете — это нормально. Именно так структура и собирается.

## Что сделать

Подготовьте всё необходимое для прохождения маршрута:

- бумагу;
- карандаш;
- ластик;
- линейку;
- доступ ко всем документам пакета;
- отдельное время на работу.

## Мои заметки

Когда и как я буду проходить этот маршрут:

---

---

---

---

# ШАГ 1. ПОНЯТЬ, ЧТО ТАКОЕ СТРУКТУРА И ЗАЧЕМ ОНА НУЖНА

## Короткая теория

Структура бизнеса — это карта компании. Она помогает увидеть, как устроен бизнес, какие в нём есть блоки, кто где находится, кто за что отвечает и как всё между собой связано.

Без структуры компания чаще всего живёт на памяти владельца, привычках сотрудников, ручных договорённостях и хаотичной передаче задач.

Структура нужна для того, чтобы устранить хаос, убрать дублирование, облегчить управление и создать ясность для сотрудников и руководителей.

Структура — это один из фундаментальных инструментов построения управляемой компании.

## Что посмотреть

[Посмотрите Видео 1.](#)

[Введение в инструмент "оргструктура".](#)



## Что сделать

Ответьте себе письменно:

- зачем мне нужна структура;
- какую пользу она должна принести моей компании;
- какие проблемы в бизнесе она должна помочь решить.

## Мои ответы

Зачем мне нужна структура:

---

---

Какую пользу она должна принести моей компании:

---

---

Какие проблемы она должна помочь решить:

---

---

## Результат шага

*Я понимаю, зачем мне структура и какую управленческую задачу я с её помощью решаю.*

# ШАГ 2. ОПРЕДЕЛИТЬ ПРОДУКТ БИЗНЕСА

## Короткая теория

Структура бизнеса строится не от людей, а от продукта бизнеса. Продукт — это не то, что вы делаете, а то, что должно получиться в итоге. Это результат, который компания создаёт для клиента и за который получает деньги.

Если продукт бизнеса не определён, структура почти всегда собирается случайно: по привычке, по людям или по исторически сложившемуся хаосу.

## Что посмотреть

[Посмотрите Видео 2.](#)

[Продукт бизнеса как точка старта.](#)

## Что открыть/скачать

[Документ: Шаблон «Продукт бизнеса»](#)

## Что сделать

Откройте шаблон, выполните его и зафиксируйте итоговую формулировку продукта бизнеса.

Мой продукт бизнеса:

---

---

Что я понял о своём бизнесе на этом шаге

---

---

## Результат шага

*У меня определён продукт бизнеса — точка старта для сборки структуры.*

# ШАГ 3. СОБРАТЬ ВЕРХНИЙ КАРКАС СТРУКТУРЫ

## Короткая теория

Структура начинается сверху. Сначала владелец, затем директор / управляющий, затем ключевые отделения бизнеса. Если руководителя какого-либо блока пока нет, это не означает, что блока нет. Это означает, что его продукт временно лежит выше.

## Что посмотреть

[Посмотрите Видео 3.](#)

[Определение ключевых функций и продуктов](#)

## Что открыть/скачать

[Документ:](#)

[Бланк верхнего каркаса структуры бизнеса](#)

## Что сделать

Соберите верхний каркас компании: владелец, директор / управляющий, ключевые отделения.

**Мой верхний каркас:**

Владелец: \_\_\_\_\_

Директор / управляющий: \_\_\_\_\_

**Что стало видно на верхнем уровне структуры**

---

---

## Результат шага

*Собран верхний каркас структуры бизнеса.*

# ШАГ 4. ОПРЕДЕЛИТЬ ОТДЕЛЕНИЯ БИЗНЕСА И ИХ ПРОДУКТЫ

## Короткая теория

Отделение — это крупный блок бизнеса, у которого есть свой смысл и свой продукт. Его нельзя определять только по названию. Нужно понимать, зачем этот блок существует и какой результат он даёт.

## Что открыть

[Документ:](#)

[Бланк отделений и их продуктов](#)

## Что сделать

Пройдитесь по каждому крупному отделению и заполните его смысл, продукт и основные процессы.

Что оказалось важным на этом шаге

---

---

## Результат шага

*У каждого крупного блока моей компании  
есть смысл и продукт.*

# ШАГ 5. РАЗДЕЛИТЬ ОТДЕЛЕНИЯ НА ОТДЕЛЫ

## Короткая теория

Отделы появляются не по привычке, а по смысловым группам процессов. Если внутри отделения есть разные группы процессов с разными промежуточными результатами, значит внутри него нужно выделять отделы.

## Что открыть/скачать

[Документ: Бланк отделов и их продуктов](#)

## Что сделать

Для ключевых отделений определите отделы и продукты этих отделов.

Мой вывод по этому шагу

---

---

## Результат шага

*Я углубил структуру до уровня отделов.*

# ШАГ 6. ОПИСАТЬ ФУНКЦИИ ПО ОТДЕЛАМ

## Короткая теория

Функция — это участок работы, который ведёт к продукту отдела. Функция не равна должности и не равна человеку. Сначала нужно понять, какие функции должны существовать внутри отдела, и только потом думать, какие роли и сотрудники их будут закрывать.

## Что открыть/скачать

[Документ: Бланк функций по отделам](#)

## Что сделать

Опишите ключевые функции по основным отделам.

Что я увидел на этом шаге

---

---

## Результат шага

*Структура становится рабочей картой функций, а не просто схемой блоков.*



# ШАГ 7. ТЕХНИЧЕСКИ СОБРАТЬ ПЕРВЫЙ ЧЕРНОВИК СТРУКТУРЫ

## Короткая теория

На этом этапе не нужно сразу делать идеальную цифровую схему. Первый черновик структуры лучше собирать вручную: на бумаге, ватмане или нескольких листах А4, с помощью карандаша, ластика и линейки. Это позволяет спокойно переставлять блоки, стирать, добавлять и уточнять логику.

Когда появятся первые понятные очертания структуры, её уже можно переносить в Word, Excel или в конструктор «Среды управления», если вы работаете в платформе.

## Что открыть/скачать

[Документ:](#)

[Как технически создать структуру бизнеса](#)

## Что сделать

Возьмите бумагу и соберите первый черновик структуры своей компании вручную.

### Мои действия на этом шаге

Как я технически собрал первый черновик структуры:

---

---

### Мои действия на этом шаге

---

---

## Результат шага

*У меня появился первый визуальный черновик структуры бизнеса.*

# ШАГ 8. РАССТАВИТЬ ДОЛЖНОСТИ И СОТРУДНИКОВ

## Короткая теория

После того как логика структуры собрана, нужно оживить её: расставить должности и сотрудников. Каждая должность должна оказаться в конкретном месте структуры. Если одну должность занимают несколько сотрудников, это должно быть видно. Если один сотрудник закрывает несколько ролей, это тоже нужно зафиксировать.

## Что открыть/скачать

[Документ:](#)

[Бланк расстановки должностей и сотрудников](#)

## Что сделать

Расставьте должности и сотрудников в структуре.

Мои наблюдения на этом шаге

Какие должности у меня повторяются:

---

---

Какие сотрудники совмещают несколько ролей:

---

---

Какие должности пока пустые:

---

---

## Результат шага

*Структура связана с реальными людьми  
и должностями компании.*

# ШАГ 9. ПРОВЕРИТЬ СТРУКТУРУ НА ОШИБКИ И ПОЛНОТУ

## Короткая теория

Даже если структура уже собрана, это ещё не значит, что она собрана качественно. Нужно проверить её на типовые ошибки. В видео отдельно выделены три ошибки владельца:

- считать структуру разовой картинкой и не обновлять её;
- разработать структуру, но не внедрить её через обучение;
- лениться и не проработать её в глубину.

## Что посмотреть

[Посмотрите Видео 4.](#)

[Ошибки при создании и внедрении структуры](#)

## Что открыть/скачать

Документы:

- [Чек-лист проверки правильности заполнения структуры владельцем](#)
- [Типовые ошибки владельца при создании и внедрении структуры бизнеса](#)

## Что сделать

Пройдите чек-лист и отдельно проанализируйте, какая из трёх ошибок сейчас наиболее опасна для вашей компании.

## Результат шага

*Я вижу не только структуру, но и качество её сборки.*

# ШАГ 10. ПОДГОТОВИТЬ ВНЕДРЕНИЕ СТРУКТУРЫ

## Короткая теория

Структура не внедряется сама собой. Её нельзя просто повесить в офисе и считать, что она уже работает. Структура начинает работать только тогда, когда она:

- презентована руководителям;
- понятна ключевым людям;
- встроена в обучение сотрудников;
- используется как рабочий инструмент;
- поддерживается в актуальном состоянии.

## Что открыть/скачать

Документы:

- [Шаблон презентации структуры команде](#)
- [Чек-лист внедрения структуры в работу компании](#)
- [Регламент ведения структуры в актуальном состоянии](#)

## Что сделать

Подготовьте свой план внедрения структуры.

Кому я презентую структуру в первую очередь

---

---

Когда я проведу первую презентацию

---

---

Как я встрою структуру в обучение новых сотрудников

---

---

Кто будет отвечать за её актуальность

---

---

## Результат шага

*У меня есть не только структура, но и план её внедрения.*



# ШАГ 11. ИЗУЧИТЬ ПРИМЕРЫ СТРУКТУР ДЛЯ РАЗНЫХ ТИПОВ БИЗНЕСА

## Короткая теория

Примеры нужны не для механического копирования, а для понимания, как единый стандарт работает в разных типах бизнеса. Это помогает увидеть, что структуру можно собрать для любой компании, если идти по правильной логике.

## Что открыть/скачать

Документ:

[Примеры структур для разных типов бизнеса](#)

## Что сделать

Изучите примеры и сравните их со своей компанией.

Что полезного я увидел в примерах

---

---

Какие идеи я могу применить у себя

---

---

## Результат шага

*Я вижу, что структуру можно собрать для любого бизнеса по единой логике.*

# ШАГ 12. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ МАРШРУТА

## Что у вас уже есть на выходе

Если вы прошли этот маршрут и выполнили задания, то на этом этапе у вас уже должна быть собрана первая рабочая версия структуры вашей компании.

Это серьёзный управленческий результат, потому что теперь у вас есть не просто представление о бизнесе “в голове”, а более понятная карта его устройства.

На этом этапе у вас уже должно быть:

- определён продукт бизнеса;
- собран верхний каркас структуры;
- определены отделения и их продукты;
- выделены отделы;
- описаны функции;
- расставлены должности и сотрудники;
- проверена структура на ошибки и полноту;
- подготовлен план внедрения;
- понятна логика актуализации структуры.

Мой главный результат по итогам маршрута

---

---

Какие слабые места компании я теперь вижу лучше

---

---

Какие 3 действия я сделаю после завершения этой тетради

1. 

---

2. 

---

3. 

---

# СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ В «СРЕДЕ УПРАВЛЕНИЯ»

Важно понимать: структура — это только один из инструментов построения управленческого ядра бизнеса.

Вы уже разработали первую версию структуры своей компании, и это очень хороший результат. Но дальше вам нужно продолжать внедрять и другие инструменты, которые усиливают системность и управляемость бизнеса.

Следующими шагами могут стать:

- статистики;
- должностные инструкции;
- системы планирования;
- системы финансов;
- и другие инструменты управленческой среды.

Материалы по этим инструментам вы также можете найти в маркете «Среды управления», изучить их и внедрять по той же логике: от понимания смысла — к настройке инструмента — к внедрению в работу компании.

[Подробнее о Среде управления](#)

[Маркет Среды управления](#)

# КРАТКИЙ ВЫВОД

Эта рабочая тетрадь помогла вам пройти маршрут от понимания структуры к её первой рабочей версии. Но настоящая систематизация бизнеса начинается тогда, когда владелец продолжает разворачивать управленческое ядро дальше — через показатели, роли, регламенты, планирование, финансы и другие инструменты. Именно в такой последовательной работе и появляется по-настоящему системная и управляемая компания.



Методологический материал для  
пользователей [Среда управления](#)